

# Druck auf Führung in der Spitex steigt

Autor(en): **Liechti, Elsbeth / Rüfenacht, Marcel / Kaulbach, Sabine**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände  
Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St.  
Gallen, Thurgau**

Band (Jahr): - **(2010)**

Heft 6: **Führungsleute unter Druck**

PDF erstellt am: **21.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-822119>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Druck auf Führung in der Spitex steigt

Neue Pflegefinanzierung, steigende Kundenansprüche, absehbarer Personalmangel, zunehmende Konkurrenz. Der Druck auf die Non-Profit-Spitex steigt. Sind die Führungskräfte in der Spitex für das anspruchsvolle Management im Dienstleistungsbereich überhaupt genügend ausgebildet? Und wie erleben sie selber die zunehmenden Anforderungen im Alltag? Diesen Fragen gehen wir in einem Rundtisch-Gespräch und mit weiteren Beiträgen zum Thema «Führung in der Spitex» nach.



**Am Spitex-Kongress in Biel stellte ein Referent fest, Führungsleute in der Spitex seien zurzeit «überproportional» herausgefordert. Sehen Sie das auch so?**

**Elsbeth Liechi:** Die Herausforderung für Führungskräfte nimmt im gesamten Gesundheitswesen zu. Das betrifft auch die Spitex. Aber ich würde diese Zunahme nicht als «überproportional» bezeichnen, sondern als Chance zur Entwicklung und Mitgestaltung.

**Marcel Rüfenacht:** Wir befinden uns in der Spitex zurzeit in einer Phase steigender Ansprüche. Ich denke an die neue Pflegefinanzierung, die geplanten Spital-Fallpauschalen (DRG) und die wachsende Konkurrenz. Kleinere Spitex-Organisationen kommen an die Grenzen ihrer Möglichkeiten. Das gilt auch für Leute, denen die nötigen Qualifikationen für Managementaufgaben fehlen. Zum Beispiel für das Führen eines grösseren, fusionierten Betriebes.

Leute mit höherer Ausbildung in Betriebswirtschaft und Erfahrung in Führung sind in der Spitex noch eher rar. Die Spitex hat in den vergangenen Jahren die Dienstleistungsqualität gut entwickelt, aber im Führungsbereich stehen wir noch am Anfang.

**Sabine Kaulbach:** Ob man sich überproportional herausgefordert fühlt oder nicht, ist eine Frage des

Empfindens. Die Anforderungen in der Spitex sind sicher hoch, aber wer gut geschult ist, kann ihnen entsprechen. Klar ist: Es hat keinen Sinn, über zunehmende Ansprüche zu klagen. Sie kommen so oder so. Man muss sich ihnen stellen und schauen, wie sie zu erfüllen sind.

**Andreas Meyer:** Ich stelle fest, dass die Belastung für Spitex-Führungsleute in den letzten Jahren stark gestiegen ist. Das hat mit Fusionen und Neuerungen zu tun wie die Einführung von Rai-Home-Care und die FaGe-Ausbildung. Zum Teil haben die erhöhten Anforderungen zu mehr krankheitsbedingten Ausfällen geführt.

**Rüfenacht:** Das Gesundheitswesen leidet an der Branchenkrankheit, dass Fachleute aus Medizin und Pflege ohne Führungsausbildung einen Betrieb leiten müssen.

**An was liegt es denn, dass in der Spitex offenbar zu wenig Ausbildung in Führung stattfindet?**

**Meyer:** Führung wird leider zu oft nicht als eigentlicher Beruf angesehen, sondern als nicht verrechenbare Nebentätigkeit. Es gibt allerdings bereits Spitex-Organisationen – es sind eher grössere –, die ihre Führungskräfte konsequent schulen. Bei anderen Or-

Vier Führungsleute diskutieren in einem Rundtisch-Gespräch für den Schauplatz Spitex die steigenden Anforderungen, die an operative und strategische Leitungen der Non-Profit-Spitex gestellt werden.

organisationen ist das eher zufällig und der Eigeninitiative einzelner Personen überlassen.

Beim Thema Führungsausbildung müssen aber auch die Grösse einer Organisation und die Stufen berücksichtigt werden. Die Spitex-Führung besteht heute zum grössten Teil aus Teamleitungen und Stützpunktleitungen. Auf diesen Stufen braucht es andere Führungsausbildungen als auf der Stufe Betriebs- und Geschäftsleitung.

**Rüfenacht:** Das ist sicher so. Doch auch die Anforderungen an Teamleitungen steigen. Ich selber gebe zum Beispiel den zunehmenden (Kosten-)Druck nach unten weiter. Und das heisst, dass sich auch Frauen und Männer auf der Stufe Teamleitung – bei uns heisst sie Betriebsleitung – intensiv mit Zahlen befassen und diese auch verstehen müssen. Deshalb schicken wir die Mitarbeitenden auf dieser Stufe in betriebswirtschaftliche Weiterbildungen.

**Liechti:** Bei der betriebswirtschaftlichen Führung haben wir in der Spitex tatsächlich einen Aufholbedarf. Doch hier spielt, wie bereits erwähnt, die Grösse einer Organisation eine entscheidende Rolle. Die Frage ist doch: Was passiert in den vielen kleinen Organisationen? Braucht es nicht – wie einzelne Kantone das jetzt konsequent fördern – grössere Einheiten, damit die entsprechenden Führungspersonen mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund angestellt werden können? Letztlich geht es ja um ein gutes Verhältnis von Kosten und Nutzen.

**Rüfenacht:** Spitex-Organisationen mit einem Einzugsgebiet unter 50 000 Einwohnerinnen und Einwohnern haben längerfristig keine Zukunft.

**Kaulbach:** Ich vertrete hier zwar eine Spitex-Organisation mit einem Einzugsgebiet von rund 10 000 Einwohnern, aber ich bin überzeugt, dass auch in solchen Organisationen betriebswirtschaftliches Wissen ein absolutes Muss ist. Jedenfalls bin ich froh, diesen Hintergrund mitzubringen.

Was Fusionen betrifft: Ich bin – trotz gutem Einvernehmen mit Vorstand und Gemeindevertretung hier in Weinfelden – der Meinung, dass das Thurgauer «Modell» mit 34 Spitex-Organisationen für 244 000 Einwohnerinnen und Einwohner nicht zukunftsgerichtet ist. Vielleicht hat man in der Politik noch nicht genügend realisiert, was auf die Non-Profit-Spitex als Dienstleistungsbranche zukommt.

**Rüfenacht:** Wir von der Spitex haben es vielerorts versäumt, die Öffentlichkeit und die politischen Behörden genügend zu informieren.

**Gerade Spitex-Führungspersonen sollten mit Blick auf die Zukunft Fusionen konsequent vertreten – auch gegenüber Vorstand und Politik. Doch das ist eine Aufgabe, die weit über das Tagesgeschäft hinausgeht und gleichzeitig den eigenen Arbeitsplatz in Frage stellen kann ...**

**Kaulbach:** Wenn man die öffentliche Spitex gut in die Zukunft führen will und möchte, dass sie eine at-

## Am Runder Tisch-Gespräch zum Thema Führung nahmen teil:

### Sabine Kaulbach

Betriebsleiterin der Spitex Weinfelden seit Juli 2008 (Pensum: 80%). Ausgebildete Pflegefachfrau. Weiterbildungen: Vorgesetztenseminar (IAP), Heimleiterausbildung (HSL/Curaviva). Berufserfahrung als Pflegefachfrau, Pflegedienstleiterin und Geschäftsleitungsmitglied. Verheiratet, drei Kinder. Spitex Weinfelden: Einzugsgebiet mit ca. 10 000 EinwohnerInnen. 36 Mitarbeitende (18 Vollzeitstellen). Umfassende Dienstleistungen inkl. Ambulatorium. Ausbildungsbetrieb für FaGe und HF in Kooperation mit Psychiatrie Münsterlingen.

### Elsbeth Liechti

Geschäftsleiterin der RegioSpitex Limmattal. Grundausbildung: Pflegefachfrau. Weiterbildung: Studiengang Pflegemanagement FH. 20 Jahre Erfahrung in Führung im Spital und in der Spitex. RegioSpitex Limmattal: Einzugsgebiet mit ca. 45 000 EinwohnerInnen. 70 Mitarbeitende (38 Vollzeitstellen). Umfassendes Dienstleistungsangebot inkl. Psychiatrie. Ausbildungsbetrieb für FaGe.

### Andreas Meyer

Ausbildungsleiter. Inhaber der Führungsschulung [myspitex.ch](http://myspitex.ch). Führungserfahrung aus Versicherung, Industrie und Verwaltung. Seit 15 Jahren freiberuflicher Ausbilder in Spitex und Spital.

### Marcel Rüfenacht

Direktor der Spitex Bern seit November 2000. Ausgebildeter Betriebsökonom HWV. Berufserfahrung in den Branchen Banking und Telekommunikation; Mitglied Management Board HR Konzern. Verheiratet. Spitex Bern: Einzugsgebiet mit ca. 130 000 EinwohnerInnen. Umfassendes Dienstleistungsangebot inkl. Nachtdienst, Expressdienst, Gesundheitsberatung, Onkologie, Kinder und Psychiatrie. 445 Mitarbeitende und 26 Lernende (279 Vollzeitstellen).

### Moderation:

Kathrin Spring und Annemarie Fischer

### Bilder:

Marius Schären



traktive Arbeitgeberin bleibt, dann geht es nur in diese Richtung. Sonst werden die Privaten immer mehr Anteile übernehmen und die Rosinen aus dem Kuchen picken. Für uns werden vor allem schwierige Kunden, Kurzzeit-Einsätze und lange Wegzeiten übrig bleiben.

Ich behaupte jetzt mal, für den Kanton Thurgau würden fünf Organisationen reichen. Ob ich als einzelne Person nach einer Fusion weiterhin eine Funktion in der Spitex ausüben kann, ist zweitrangig. Es geht hier um die Chancen der öffentlichen Spitex im Markt.

**Rüfenacht:** Ich bin überzeugt, dass Leute, die notwendige Fusionen anstossen und mittragen, gute Chancen auf gute Jobs in der Spitex haben. Wer sich gegen solche Veränderungen wehrt, wird untergehen.

**Schon mehrfach war jetzt von der kommerziellen Spitex die Rede. Die Einsicht, dass diese Organisationen eine ernsthafte Konkurrenz sind, scheint aber allgemein bei Führungsleuten in der Non-Profit-Spitex noch nicht sehr verbreitet ...**

**Liechti:** Die Konkurrenz ist lediglich ein Faktor von vielen. Es geht auch um steigende Ansprüche der Kundschaft, um Spezialdienste und um attraktive Arbeitsplätze mit Entwicklungsmöglichkeiten. Kleinere Organisationen können hier nicht mehr mithalten.

**Rüfenacht:** Wir müssen uns klar werden, dass es ein bewusster Entscheid der Politik ist, kommerzielle

Spitex-Organisationen subventionsmässig der Non-Profit-Spitex gleichzustellen. Und auf dieser Basis stellt sich dann die Frage, wer flexibler, schneller und besser ist.

Gleichzeitig ist nicht auszuschliessen, dass grosse Spitäler einen eigenen Spitex-Dienst aufziehen. Es ist an uns, die Spitäler zu fragen, was sie in Zukunft von der Spitex brauchen. Wer in unserer Branche solche Bedürfnisse nicht ernst nimmt, wird ein Problem haben.

**Kaulbach:** Es sind die Ansprüche der Spitäler, die wir berücksichtigen müssen, aber auch die Ansprüche einer neuen Generation von Kundschaft, wie Frau Liechti gesagt hat. Es gibt viele Menschen, die heute schon andere Vorstellungen davon haben, wie sie von einer Spitex gepflegt und betreut werden möchten.

**Rüfenacht:** Die öffentliche Spitex leidet im Moment vielerorts noch darunter, dass jede Art von Sub-

**Andreas Meyer, Ausbildungsleiter:** «In der Spitex wird noch zu wenig proaktiv gedacht und gehandelt.»

**Elsbeth Liechti:** «Bei der betriebswirtschaftlichen Führung haben wir in der Spitex tatsächlich einen Aufholbedarf.»



**Marcel Rüfenacht,**  
Direktor Spitex Bern:  
«Jede Art von Sub-  
vention ist mit einem  
Trägheitsfaktor  
verbunden.»

vention mit einem Trägheitsfaktor verbunden ist. Man schläft gern ein. Gefragt ist heute eine Spitex, die hellwach ist und sich den raschen Veränderungen in unserer Gesellschaft anpassen kann. Und es ist eine zentrale Führungsaufgabe, in der Spitex eine neue, von A bis Z kundenfreundliche Dienstleistungskultur aufzubauen.

**Damit sind wir wieder bei den Anforderungen an Führungsleute: Ist es richtig, aus dem bisher Gesagten zu schliessen, dass heute ein betriebswirtschaftlicher Hintergrund für Führungspersonen wichtiger ist als zum Beispiel ein Hintergrund in der Pflege?**

**Kaulbach:** Für die Betriebsleitung einer Organisation in der Grösse der Spitex Weinfelden braucht es beides. Ich bin Leiterin Pflege, Hauswirtschaft und Qualität, komme aus der Pflege, bringe aber auch betriebswirtschaftlichen Hintergrund und Ausbildung in Führung mit. Die Allrounder-Funktion macht mir

grossen Spass. Für sehr grosse Organisationen eignet sich diese Kombination jedoch nicht.

Bezeichnend für die Branche Spitex ist übrigens, dass es bei meiner Anstellung teilweise die Erwartung gab, ich würde gleichzeitig noch in der direkten Pflege tätig sein. Das kam für mich neben der Führungsfunktion nicht in Frage.

**Meyer:** Für die Leitung von Teams in Pflege und Hauswirtschaft betrachte ich den fachlichen Hintergrund als wichtig. Aber wer ein Pflegeteam führt, muss nicht die beste Pflegerin oder der beste Pfleger sein, denn die Hauptaufgabe ist Führen. Wer neben einer Führungsaufgabe noch pflegerisch tätig ist, sollte einfache und nicht komplexe Fälle übernehmen. Und klar ist auch, dass für die nächst höheren Stufen eine betriebswirtschaftliche Weiterbildung immer wichtiger wird.

#### **Ist das die Realität bei den Teilnehmenden in Ihren Kursen?**

**Meyer:** Nein, die meisten Teilnehmenden haben ausschliesslich einen pflegerischen Hintergrund. Aber das widerspiegelt die Realität der Spitex mit ihren nach wie vor vielen kleinen Organisationen.

**Liechti:** Neben der betriebswirtschaftlichen Führung braucht jeder Betrieb eine Pflegefachperson, die verantwortlich ist für die Weiterentwicklung der Pflege. Nur so ist sichergestellt, dass die zahlreichen Innovationen und Erkenntnisse auf diesem Gebiet in die Spitex einfliessen.

**Rüfenacht:** In der Spitex Bern ist das eine Stabstelle mit der Bezeichnung «Fachentwicklung Pflege». Die verantwortliche Pflegeexpertin leitet u.a. Qualitätszirkel. Mein Credo ist: Spezialistentum und Führung lassen sich in den meisten Fällen nur schwer vereinbaren.

#### **Abgesehen vom betriebswirtschaftlichen Hintergrund – welche besonderen Anforderungen müssen Führungspersonen heute erfüllen?**

**Kaulbach:** Für mich persönlich ist klar, dass ich die Sprache der Politik noch besser beherrschen muss, damit mich politisch Verantwortliche wirklich verstehen. In diesem Zusammenhang würde ich mir aber auch vermehrt Seitenwechsel wünschen, damit Politi-

**Sabine Kaulbach: «Führungsinstrumente kann man im Internet herunterladen, eine gute Führungskultur nicht.»**

Versiva



kerinnen und Politiker in der Praxis erleben, was Spitex-Organisationen heute leisten müssen.

**Liechti:** Eine wichtige Voraussetzung von Führungspersonen ist die Fähigkeit, mit den verschiedenen Gesprächsgruppen in- und ausserhalb der Spitex zu verhandeln – von der Kundschaft über die Mitarbeitenden und Partnerorganisationen bis hin zur Politik. Deshalb braucht es neben betriebswirtschaftlichem Wissen eine hohe Sozialkompetenz und kommunikative Fähigkeiten.

**Rüfenacht:** Führungspersonen auf allen Stufen brauchen Veränderungsbereitschaft und den Willen zur Weiterbildung. Ab gewissen Stufen gehören dazu – neben Betriebswirtschaft – eigentliche Führungsausbildungen. Und dann braucht es eine positive Denkeinstellung und den Willen, sich nicht nur in der Spitex, sondern auch im Umfeld einzubringen. Es darf in der Spitex nicht einfach gejammert werden.

Wie Frau Kaulbach gesagt hat: Nur wer weiss, wie die Politik «tickt» und wie politische Entscheide zustande kommen, kann Einfluss nehmen. Führungspersonen brauchen jedoch für solche Sachen Zeit und dürfen nicht vom Tagesgeschäft absorbiert werden. Das gilt auch für kleine Organisationen.

**Meyer:** Wenn wir von Anforderungen an Führungspersonen sprechen, müssen wir noch einen Schritt zurückgehen und von der Auswahl sprechen. Zu oft spielen hier noch Kriterien wie Alter oder Be-

triebstreue eine Rolle. Oder es wird eine Person gewählt, «weil niemand anders die Position wollte». Es fehlen aussagekräftige Anforderungsprofile, die als Grundlage für eine systematische Selektion dienen könnten.

**Spielt möglicherweise auch eine Rolle, dass die Branche Spitex in der Vergangenheit nicht unbedingt mit Prestige verbunden war und es deshalb schwierig war, gute Führungskräfte zu gewinnen?**

**Meyer:** Ja, diesen Eindruck habe ich, aber da ist die Spitex zu einem guten Teil selber schuld. Es mangelt an Selbstbewusstsein. Ich höre immer wieder Sät-

**Elsbeth Liechti, Geschäftsleiterin RegioSpitex Limmattal: «Führungskräfte brauchen eine hohe Sozialkompetenz und kommunikative Fähigkeiten.»**

**Andreas Meyer: «Ich höre in der Ausbildung immer wieder Sätze wie: Wir sind halt nur Spitex.»**

ze wie: «Wir sind halt nur Spitex.» Das macht mich jeweils etwas ungehalten. Denn der Vergleich mit andern Branchen zeigt, dass Führungsfunktionen in der Spitex oft anspruchsvoller sind – etwa weil man mit mehr und schwierigeren Anspruchsgruppen zu



tun hat, aber auch weil die meisten Mitarbeitenden nicht im Betrieb selber, sondern im «Aussendienst» arbeiten.

**Rüfenacht:** Dieses Selbstbewusstsein aufzubauen, ist Teil der Führungsarbeit. Als Chef muss ich für eine Unternehmenskultur sorgen, die Stolz und Freude an der Arbeit beinhaltet. Führen heisst vor allem, fähig sein, gut mit Menschen zusammenzuarbeiten. Man muss Menschen mögen. Und darunter leidet, wie gesagt, das ganze Gesundheitswesen: Dass es viele gute Fachleute gibt, aber nur wenig gute Führungskräfte.

**Kaulbach:** Führung beginnt dort, wo man sich mit sich selber auseinandersetzt und so ein Führungsverständnis entwickelt. Und dort mangelt es häufig. Führungsinstrumente kann man heutzutage im Internet herunterladen, aber eine gute Führungskultur nicht.

Um noch auf die Frage nach dem Prestige zurückzukommen: Die Spitex wird tatsächlich noch nicht als eigenständige, wichtige und professionelle Branche im Gesundheitswesen wahrgenommen. Auch in der Bevölkerung nicht. Die Arbeit wird zwar geschätzt, aber oft gleichgesetzt mit «ein bisschen waschen und zu den Leuten schauen».

**Rüfenacht:** Ja, in der Bevölkerung hat die Spitex einen guten Ruf, aber sie wird immer noch als eine Art Zusatz im Gesundheitswesen betrachtet. Ein professionelles Marketing wird in unserer Spitex immer wichtiger. Anders als im Qualitätsbereich, wo wir an

der Spitze stehen, beherrscht die kommerzielle Spitex das Marketing viel besser als wir.

**Damit sind wir bei einzelnen Managementaufgaben wie Marketing angelangt. Können Sie aus Ihrem Führungsalltag eine der Aufgaben herausgreifen, die bei Ihnen zurzeit oder mit Blick auf die Zukunft im Vordergrund steht?**

**Kaulbach:** Mit Blick auf die Zukunft, wo wir Zusammenschlüsse anstreben müssen, steht für mich die Ebene der Öffentlichkeitsarbeit und der Politik im Vordergrund. Ich werde mir Zeitinseln schaffen müssen, damit ich diese Aufgabe in Zusammenarbeit mit der Präsidentin wahrnehmen kann.

**Meyer:** Aus meiner Aussensicht steht und fällt die Qualität der Spitex mit den Mitarbeitenden. Deshalb empfehle ich der Spitex, ein Schwergewicht auf die

**Sabine Kaulbach, Betriebsleiterin Spitex Weinfelden:** «Neben der Führungsfunktion gleichzeitig noch in der direkten Pflege tätig zu sein, kam für mich nicht in Frage.»

**Marcel Rüfenacht: «Es ist eine zentrale Führungsaufgabe, eine kundenfreundliche Dienstleistungskultur aufzubauen.»**

Versiva<sup>®</sup> XC<sup>™</sup>



ERFOLG<sup>™</sup>

## ... in der Wundbehandlung durch Versiva<sup>®</sup> XC<sup>™</sup> mit Hydrofiber<sup>®</sup> Technologie.

Durch die einzigartige Hydrofiber<sup>®</sup> Technologie gelingt es Versiva<sup>®</sup> XC<sup>™</sup>, das Exsudat schnell aufzunehmen und **einzuschliessen**, sich an das Wundbett **anzupassen** und auf die individuelle Wundbeschaffenheit zu **reagieren**. So profitieren Sie und Ihre Patienten von noch mehr Erfolg bei der Behandlung von exsudierenden Wunden.

Publicare Kundenservice  
056 484 10 00



Wound Therapeutics<sup>®</sup>

ConvaTec 

empfeht für den  
ambulanten Bereich

●● publicare

\*As demonstrated in vitro  
1. Waring MJ, Parsons D. Physico-chemical characterisation of carboxymethylated spun cellulose fibres. Biomaterials. 2001;22:903-912. 2. Walker M, Hobot JA, Newman GR, Bowler PG. Scanning electron microscopic examination of bacterial immobilisation in a carboxymethylcellulose (Aquacel) and alginate dressings. Biomaterials. 2003;24(5):883-890. 3. Newman GR, Walker M, Hobot J, Bowler P. Visualisation of bacterial sequestration and bactericidal activity within hydrating Hydrofiber<sup>®</sup> wound dressings. Biomaterials. 2006;27:1129-1139. 4. Walker M, Bowler PG, Cochrane CA. In vitro studies to show sequestration of matrix metalloproteinases by silver-containing wound care products. Ostomy Wound Manage. 2007;53(9):18-25. 5. Vanscheidt W, Münster KC, Klövekorn W, Vin F, Gauthier JP, Ukat A. A prospective study on the use of a non-adhesive gelling foam dressing on exuding leg ulcers. J Wound Care. 2007;16(6):261-265.

Mitarbeiterführung zu legen. Dazu gehört eine konsequente Delegation von Kompetenzen und Verantwortung. Die Mitarbeitenden erhalten so die Möglichkeit, innerhalb eines Aufgabengebietes selbständig zu handeln, was die Freude an der Arbeit nachhaltig fördert.

**Liechti:** Wichtig ist auch für mich die Personalentwicklung. Dazu gehört ein guter Skill- und Grademix. Gleichzeitig stehen bei uns zurzeit die Finanzen mit der neuen Pflegefinanzierung und dem Controlling im Mittelpunkt.

**Rüfenacht:** Das Thema «Finanzen» mit der neuen Pflegefinanzierung und der politischen Ebene dominiert meine Arbeit zurzeit stark. Aber das Personal und meine Führungskräfte sind und bleiben auch für mich ein Schwerpunkt in der Führung.

**Eine Frage noch zur Organisationsform der Non-Profit-Spitex: Wenn wir davon ausgehen, dass die operative Führungsebene der Spitex immer besser und professioneller wird, ist dann das Vereinsmodell mit ehrenamtlichem Vorstand ein taugliches Modell für die Zukunft?**

**Meyer:** Je grösser und professioneller die Organisationen werden, desto attraktiver wird es, in solchen

Organisationen Vorstandsmitglied zu sein. Dank Fusionen braucht es auch weniger Vorstandsmitglieder, was zu einer Professionalisierung dieser Gremien und möglicherweise auch zu einer Vergütung dieser Arbeit führen kann.

**Liechti:** Die Vereinsform ist eine einfache, flexible Form und bewährt sich, wenn man sie so entwickeln kann, wie Sie, Herr Meyer, das eben geschildert haben. Aber man muss auch offen sein für andere Organisationsformen – vor allem im Hinblick auf vernetzte Versorgungsketten.

**Kaulbach:** Die Organisationsform steht für mich nicht im Vordergrund. Wichtig ist, dass die Leute, die auf der strategischen Ebene Verantwortung übernehmen, vom Fach sind und Bereiche wie Gesundheitswesen, Finanzen, Politik und Recht abdecken. Diese Mitarbeit von Fachleuten kann, wenn sie ein gewisses zeitliches Ausmass übersteigt, nicht mehr einfach unentgeltlich sein.

**Rüfenacht:** Entscheidend ist es, dass man eine ausgezeichnete Person für das Präsidium findet, die dafür sorgt, dass die richtigen Leute in den Vorstand kommen. Und wichtig ist natürlich eine gute Zusammenarbeit der operativen und strategischen Ebene.

**Bildungszentrum  
für Gesundheit**  
Weiterbildung

**Thurgau**



# Kunstgriffe

**JETZT ANMELDEN**

**... wie das Bobath-Konzept personenzentriert angewendet wird.**

Mit Vorträgen und angeleiteten Übungen frischen Sie Ihre persönlichen Kompetenzen auf, das Bobath-Konzept in der Pflege professionell anzuwenden. Sie verbessern damit Ihre persönliche Sicherheit, die Ihnen anvertrauten Menschen im Pflegealltag mit der entsprechenden Technik individuell zu begleiten.

**Zielgruppe** dipl. Pflege- und weitere Fachpersonen

**Inhalt**

- Grundprinzipien, Technik, Kompetenz, Haltung
- Individuelle und personenzentrierte Positionierung im Pflegealltag
- Schwerpunkte der TeilnehmerInnen

**Daten** 11. März 2011 und 13. September 2011

**Leitung** Georg Danisch, Lehrer für Pflegeberufe, Fachpfleger für Rehabilitation (DKG)

**Ort** Bildungszentrum für Gesundheit, Falkenstrasse 2, 8570 Weinfelden

**Kosten** CHF 180.–

Anmeldung bis 4 Wochen  
vor Kursbeginn

**Bildungszentrum  
für Gesundheit**  
Falkenstrasse 2  
8570 Weinfelden  
T 071 627 63 85  
cornelia.zuern@tg.ch  
www.bfg.tg.ch

Was die Organisationsform betrifft: Die Vereinsform ist zwar einfach, aber für grosse Organisationen nicht ungefährlich, weil es an einer wenig besuchten Mitgliederversammlung für eine Gruppierung ein Leichtes wäre, einen Mehrheitsentscheid herbeizuführen, der nicht im Interesse der Organisation ist.

#### Zum Schluss noch die Frage: Was stimmt Sie als Spitex-Führungsperson pessimistisch und was optimistisch?

**Liechi:** Ich bin von Haus aus Optimistin. Zuversichtlich stimmt mich, dass sich die Spitex bewegt und weitere Schritte macht auf dem Weg zur Professionalität, auf dem wir uns ja schon seit längerem befinden.

**Rüfenacht:** Ich bin jetzt seit zehn Jahren bei der Spitex, doch aus meiner Sicht bewegen sich grosse Teile der Branche noch wenig bis gar nicht. Es gibt viele Bremsen. Und mancherorts fehlt es noch stark im Bereich Management. Ich fürchte, das wird sich nicht so rasch ändern.

Optimistisch stimmt mich, dass wir in der Spitex im Branchenvergleich sehr viele hoch motivierte Mitarbeitende und damit auch das Potential haben, unse-

re Dienstleistungen weiter zu entwickeln. Gleichzeitig kommt uns die demographische Entwicklung entgegen: Pflege und Betreuung von immer mehr älteren Menschen kann mit stationären Einrichtungen nicht finanziert werden. Uns braucht es, und wir sind strukturell eine gute Lösung. Aber wir müssen uns bewegen.

**Kaulbach:** Ich schliesse mich der Aussage zu den motivierten Mitarbeitenden an. Und ich bin zuversichtlich, dass nicht nur ich, sondern auch viele andere es spannend finden, ein Teil dieser Branche zu sein und die Zukunft aktiv mitzugestalten.

Mühe habe auch ich mit Leuten, die bei den nötigen Weiterentwicklungen nicht mitziehen oder sogar bremsen.

**Meyer:** Pessimistisch stimmt mich, dass in der Spitex noch zu wenig proaktiv gedacht und gehandelt wird. Man reagiert oft erst auf Druck, statt Innovationen selber anzugehen.

Optimistisch stimmen mich die engagierten Leute, die ich im Unterricht erlebe. Sie wollen etwas lernen, wollen Sachen verändern und lassen sich nicht entmutigen, wenn sie im ersten oder zweiten Anlauf daran gehindert werden.

#### Ziele setzen:

Pflege, Bildung, Management

## Nachdiplomkurs Pflege

### Modulare und zeitlich flexible Nachdiplomkurse mit Schwerpunkten

- Akute Pflege
- Pflege chronisch kranker Menschen
- Komplementärmedizinische Pflege
- Case Management in der Pflege
- Geriatrische Pflege
- Pflege von Menschen mit Demenz **NEU**
- Palliative Pflege
- Schulung und Beratung
- Kinaesthetics in der Pflege
- Individueller Schwerpunkt **NEU**

Den Studierenden steht zusätzlich ein breites Angebot an Wahlmodulen zur Verfügung.

**Nächste Informationsveranstaltungen am 26. Januar 2011, 16. März 2011**  
am WE'G in Aarau von 17.00–19.00 Uhr

**WE'G** Mühlemattstrasse 42 **CH-5001 Aarau**

Telefon +41(0)62 837 58 58 Fax +41(0)62 837 58 60 E-Mail info@weg-edu.ch

**WE'G**  
Weiterbildungszentrum für  
Gesundheitsberufe

[www.weg-edu.ch](http://www.weg-edu.ch)